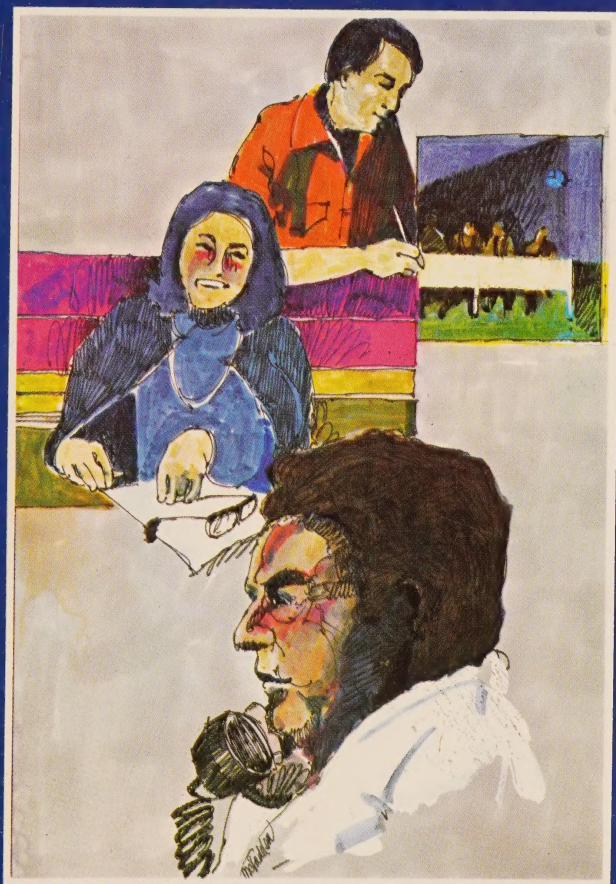


CAIL

-75C51

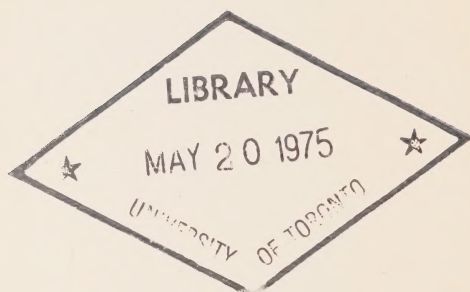
Collective Bargaining:

how to make it work



Labour
Canada

Travail
Canada



®

Information Canada
Ottawa, 1975

Cat. No.: L82-30/1975

Bulman Bros. (1968) Ltd.
06KX. 27114-4-8557



CAL-75C51

Collective Bargaining: how to make it work

Collective bargaining is the process by which union and management determine wages, hours and other conditions of employment. The result of this process is usually a written contract, for a specified period, which covers all employees in the bargaining unit.

Sometimes, however, the parties are unable to reach agreement; dispute situations can arise, resulting in a strike by labour or a lockout by management. The following article, which explains how both sides can ensure that collective bargaining works, originally appeared in the Board of Trade Journal of Metropolitan Toronto, with whose permission it is reprinted.

Collective Bargaining: how to make it work. By W.A. Correll, Director of Industrial Relations, International Nickel Company.

The key to successful collective bargaining is the development of a sound management-union relationship before bargaining commences. Management and union relationships range from the extremes of conflict to collusion. The initiative for changing relationships rests with management.

The relationship

Management which finds it is having difficulty in reaching agreement with unions at the bargaining table year after year, needs to look carefully at its ongoing union relations program of policies and procedures. Successful bargaining results from sound union-management relationships on a long term and continuing basis. The bargaining process is a measure of the effectiveness of this relationship. If the bargaining is long and arduous, the relationship needs improvement. The day-to-day points of contact in agreement administration need careful analysis to reveal policy or procedure blocks that might impede good relations.



Conflict or collusion

Company-union relations vary within a range between destructive conflict and management-union collusion. Destructive conflict is characterized by win-lose attitudes with a strong production-oriented environment.

Management in such situations often employs legal specialists to interpret and administer its union relations. When this approach is used, the opportunity for flexibility in problem solving disappears and first line supervision and the industrial relations specialists are required to follow the book.

In a controlled-conflict position, management recognizes the existence of a three-way relationship between management, employee and union. Management attempts to understand in this relationship the function of the union. There is an acceptance of the union's role, employee dignity is respected and working conditions are given a high priority consideration. A cooperative relationship should represent the practicable position for management. Further steps beyond this point towards the collusion extreme would be destructive to the relationship and lead to joint management ventures and the sharing of management rights and responsibility. The final step, collusion, violates basic principles to the disadvantage of the employees and the owners of the corporation.

Cooperative relationship recognizes that the union is here to stay and it is an acceptance by union, management and employee that each has a role to play. Management's function is to direct the enterprise in order to continue to fulfill its objectives, profit or other. The union's function is to represent the employee's interests in his working environment. There must be mutual effort to reduce legal and technical conflict and to listen to one another in a constructive problem solving approach within their cooperative conflict relationship.



Management attitude

Many companies decide that, since their agreement is a legal document, it needs a highly technical interpretation. This approach often excessively utilizes legal counsel in handling arbitrations, interpreting claims and responding to grievances.

Other companies regard union relations as a specialist function and may go so far as to delegate certain supervisory functions such as hiring, firing and disciplining the work force to these specialists.

In still other organizations, the union relations are emphasized as a line management responsibility. This latter approach is typical of most small companies where the organizations also approach the union relation from this perspective and employ the legal and employee relations specialists on a strictly consulting basis.

The best opportunity for developing good relations is provided when the responsibility for managing the union relationships is delegated as close to the source of the problem as possible. The industrial relations practitioner should only oversee policy, deal with problem areas at the international level, or other salient points of "political" sensitivity. The legal adviser is best employed only as counsel. The foremen and plant supervisors cannot improve their image as managers intent upon maintaining a good climate of relations if they are seen to rely heavily upon technical or legalistic resources in their relationships with employees.



Relationship analysis

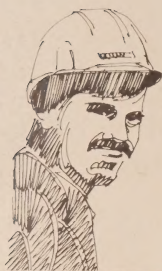
Developing a good atmosphere requires first an analysis of the current situation. An unsatisfactory relationship may reveal three basic symptoms:

- (1) A highly centralized or legalistic system for dealing with union-management matters at early stages;
- (2) A complicated legalistic contract and cumbersome grievance procedure;
- (3) Union-management communication limited to the grievance procedure, inattention to employee needs and a mutual atmosphere of distrust.

These conditions signal the need for a new corporate philosophy on union relations, and management must take the initiative in promoting communications with the union and with the employees. If some or all of the symptoms are present, the following suggestions are recommended.

Symptom (1) indicates that the parties have adopted a win-lose relationship. Both sides may be somewhat gun-shy and defensive and want to double check every syllable. This leads to a rigid policy and develops a destructive conflict relationship. Soon a central staff group or legal firm will take over the line responsibility for union-management relations. The task of decentralization from this position will take time — time to write and communicate policy and time to train supervisors and staff people on how to decentralize and delegate authority.

The complicated contract and the clogged grievance procedure usually go hand in hand with symptom (2) and often reveal a lack of understanding of the function and value of open communication. The grievance procedure has become a political arena and not a problem solving communications vehicle. The collective agreement is not seen as a tool to describe and define a procedure. Instead, it has become a way to protect and defend rigid positions.



When this condition is recognized, the grievance procedure should be shortened by eliminating steps, simplifying the formality or shortening time periods. The procedure can be made more productive by providing thorough investigation, clarification of facts and frankness and openness in discussion and response. The collective agreement should be rewritten to clarify and shorten ancient language and vague phrases. This suggestion is not as difficult as it first appears. The proposed language can be discussed in detail with the union, and even used on a trial basis prior to negotiation.

Caught between the power struggle is the employee and his working conditions in symptom (3). A sincere attempt to improve working conditions can defuse much employee emotion that the union-management confrontation generated.

Contact at meetings which are not founded on crisis or urgency can also assist. Regularly scheduled meetings to review progress are important in this process.

The analysis and the follow-up take a great deal of patience and endurance to act positively in an atmosphere where the other side is negative about your efforts. It is management's job to provide the initiative to establish trust and credibility during the agreement in preparation for a smooth confrontation of collective bargaining.

Union-Management Services Branch

The Union-Management Services Branch of the Canada Department of Labour assists unions and managements to develop positive approaches to industrial relations. The Branch's representatives across Canada help interested parties to work out the best attitudes and structures for their situation, all in the interest of furthering and improving communication during the life of the collective agreement. The Branch conducts advisory programs on industrial relations techniques and also supplies background information such as case studies for unions and employers who run into between-negotiations problems.

For further information, write Union-Management Services Branch, Labour Canada, Ottawa, Ont. K1A 0J2, or contact the nearest field office.

HEAD OFFICE

K.P. DeWitt, Director,
Gail Mathias, Program
Development Officer,
Ernest Lawson, Training and
Development Officer,
R. Marchand, Assistant
Executive Officer,
Paul Rompré, Assistant
Operations Officer.
Labour Canada,
OTTAWA, Ontario.
K1A 0J2

Area Offices

EASTERN

G. Séquin, Supervisor,
Conrad Paquette,
Labour Canada,
OTTAWA, Ontario.
K1A 0J2

W.J. Gillies,
630 Sir Humphrey Gilbert
Building,
Duckworth Street,
P.O. Box 5278,
ST. JOHN'S, Newfoundland.
A1C 5W1

R.A. Gardner,
Halifax Insurance Building,
5670 Spring Garden Road,
HALIFAX, Nova Scotia.
B3J 1H6

G.W. Yorston,
189 Prince William Street,
P.O. Box 25
SAINT JOHN, New Brunswick.
E2L 3X1

Léon Beaulieu,
72 Jacques-Cartier Street
West,
Tremblay-Mathias Building,
P.O. 714,
CHICOUTIMI, Québec.
G7J 1G2

Lucien Laparé, René Lacas,
3rd Wing, 2nd Floor,
Port of Montreal Building,
Cité du Havre,
MONTREAL, Québec.
H3C 3R5

R.J. Haley,
Federal Building,
101 Worthington Street East,
NORTH BAY, Ontario.
P1B 1G5

CENTRAL

L.M. Gagnon, Supervisor,
T.T. McAulay,
Helmer Renaud,
502 Arcade Building,
74 Victoria Street,
TORONTO, Ontario.
M5C 2A5

F.E. Costello,
302 Dominion Public Building,
457 Richmond Street,
LONDON, Ontario.
N6A 3E3


WESTERN

C.D. Gardner, Supervisor,
Alexander Szechchina,
10220 - 107th Street,
EDMONTON, Alberta.
T5J 1J7

G.L. Taylor, F.G. McLean,
S. Bedosky,
400 - 303 Main Street,
WINNIPEG, Manitoba.
R3C 3G7

Wm. A. Radway,
1st Avenue - 22nd Street,
313 Federal Building,
SASKATOON, Saskatchewan.
S7K 0E1

D.M. Hodge, A.F. West,
7th Floor, 750 Cambie Street,
VANCOUVER, British
Columbia.
V6B 2P2



Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761117666743>

Bureaux régionaux

EST

M. G. Séguin, surveillant
M. Conrad Paquette
Travail Canada,
OTTAWA (Ontario)
K1A 0J2

M. W. J. Gillies
630, édifice Sir Humphrey
Gilbert
Rue Duckworth
B.P. 5278
ST. JOHN'S (Terre-Neuve)
A1C 5W1

M. R. A. Gardner
Édifice Halifax
Insurance
5670, chemin

Spring Garden
HALIFAX
(Nouvelle-Ecosse)
B3J 1H6

M. G. W. Yorston
189, rue Prince
William, B.P. 25

SAINT JOHN
(Nouveau-

Brunswick)
E2L 3X1

M. Léon Beaulieu
72 ouest, rue Jacques-
Cartier
Édifice Tremblay-Mathias,
B.P. 714
CHICOUTIMI (Québec)
G7J 1G2

MM. Lucien Laparé et
René Lacas
Allé 3, 2^e étage
Édifice du Port de Montréal,
Cité du Havre
MONTREAL (Québec)
H3C 3R5

M. R. J. Haley
Édifice Federal, 101 est, rue
Worthington
NORTH BAY (Ontario)
P1B 1G5

CENTRE

M. L. M. Gagnon, surveillant
M. T. T. McAulay
M. Helmer Renaud
502 édifice Arcade, 74, rue
Victoria
TORONTO (Ontario),
M5C 2A5

M. F. E. Costello,
302, édifice Dominion Public
457, rue Richmond
LONDON (Ontario)
N6A 3E3

OUEST

M. C. D. Gardner, surveillant
M. Alexander Szechchina,
10220, 107^e rue
EDMONTON (Alberta)
T5J 1J7

MM. G. L. Taylor, F. G. McLean
et S. Bedosky
400 - 303, rue Main
WINNIPEG (Manitoba)
R3C 3G7

M. Wm. A. Radway
1^{re} Ave - 22^e rue, 313 édifice
Federal
SASKATOON (Saskatchewan)
S7K 0E1

MM. A. F. West et D. M. Hodges
7^e étage, 750, rue Cambie
VANCOUVER (Colombie-
Britannique)
V6B 2P2

La Direction des services syndicaux-patronaux du ministère du Travail du Canada aide les syndicats et les employeurs à adopter une attitude positive en matière de relations industrielles. Ses représentants dans tout le Canada aident les parties intéressées à trouver les meilleures attitudes et les structures les plus appropriées à leur situation, tout cela dans l'intention d'encourager et d'améliorer les communications pendant la période d'application de la convention collective. La Direction établit des programmes consultatifs en techniques des relations industrielles et fournit également des renseignements de base, par exemple des études de cas pour les syndicats et les employeurs qui se heurtent à des difficultés dans l'intervalle entre les négociations.

Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez écrire à la Direction des services syndicaux-patronaux, Travail Canada, Ottawa (Ontario), K1A 0J2 ou consulter le bureau régional le plus proche

BUREAU PRINCIPAL

M. K.P. DeWitt, directeur
Mlle Gail Mathias, agent

d'établissement des
programmes

M. Ernest Lawson, agent de
liaison pour la formation
et le perfectionnement

M. R. Marchand, agent

exécutif adjoint

M. Paul Rompré, agent adjoint

aux opérations

Travail Canada,

OTTAWA (Ontario),

K1A 0J2

un instrument visant à décrire et à définir une marche à suivre, mais plutôt comme un moyen de sauvegarder et de défendre des positions rigides.

Une fois cette situation reconnue, il faudrait abréger la procédure de règlement des griefs en éliminant des étapes, en simplifiant les formalités ou en raccourcissant les délais. Il est possible de rendre la procédure de règlement des griefs plus efficace en prévoyant des enquêtes approfondies et l'explication des faits et en faisant preuve de franchise et d'ouverture d'esprit, dans les discussions et les échanges. Il faudrait également reformuler la convention collective de façon à la rendre plus claire et plus concise. Ce travail n'est pas aussi difficile qu'il ne le semble à première vue. Le libellé proposé peut être discuté en détail avec le syndicat et même être éprouvé avant l'ouverture des négociations.

Du troisième symptôme, il ressort que l'employé et ses conditions de travail sont coincés dans la lutte pour le pouvoir. Un effort sincère en vue d'améliorer les conditions de travail peut atténuer grandement le ressentiment engendré chez l'employé par un conflit syndical-patronal.

Les rapports lors de réunions qui ne sont pas commandées par une crise ou une situation urgente, peuvent également aider à établir un bon climat. Pour ce faire, il est important de tenir des réunions régulières pour examiner les progrès réalisés. L'analyse et les travaux consécutifs à celle-ci exigent beaucoup de patience et de persévérance pour en arriver à une action positive, dans une atmosphère où l'une des parties adopte une attitude négative vis-à-vis des efforts de l'autre. Il appartient à l'employeur de créer un climat de confiance au cours de la préparation de la convention, afin de donner aux échanges un caractère serein lors des négociations.



Analyse des relations

Pour établir une atmosphère favorable, il faut d'abord analyser la situation qui prévaut. Des relations peu satisfaisantes peuvent être imputables à trois facteurs fondamentaux:

- (i) un système hautement centralisé ou formaliste en matières syndicales-patronales au stade initial;
- (ii) une convention rigoriste et complexe ainsi qu'une procédure de règlement des griefs compliquée;
- (iii) des communications syndicales-patronales limitées à la

procédure de règlement des griefs, l'indifférence à l'égard des besoins des employés et un climat de méfiance réciproque.

Tous ces éléments révèlent, du côté de la société, la

nécessité d'une nouvelle philosophie en matière de relations avec le syndicat et c'est à l'employeur qu'il incombe de prendre l'initiative en favorisant la communication avec le syndicat et les employés. S'il existe quelques-uns de ces symptômes, ou s'ils sont tous présents, il serait bon de tenir compte des suggestions ci-après.

Le premier symptôme révèle que les parties ont adopté des rapports extrémistes. Il se peut que les deux parties soient quelque peu craintives, qu'elles se tiennent sur la défensive et veulent vérifier attentivement chaque terme. Ce genre de situation mène à une politique rigoureuse et à des rapports négatifs en cas de conflit. Un groupe de cadres délégué par l'administration centrale ou une étude légale ne tardera pas à prendre en main les relations syndicales-patronales. Le travail de décentralisation, dans ce cas, prendra du temps à la fois pour établir par écrit et communiquer les lignes de conduite, et pour former les surveillants et les cadres quant à la façon de décentraliser et de déléguer les pouvoirs.

Une convention complexe et une procédure de règlement des griefs embrouillée vont généralement de pair avec le deuxième symptôme et reflètent souvent une totale incompréhension du rôle et de la valeur de la communication franche et ouverte. La procédure de règlement des griefs est devenue une sorte d'arène politique et non un moyen favorisant le dialogue et la solution des problèmes. La convention collective n'est plus considérée comme



Attitude de l'employeur

Bien des sociétés croient que leur convention nécessite, par son caractère d'acte authentique, une interprétation hautement technique. C'est pourquoi elles font appel, abusivement, aux services de conseillers juridiques pour s'occuper d'arbitrage, interpréter les revendications et régler les griefs.

D'autres sociétés considèrent les relations avec le syndicat comme étant le domaine de spécialistes si bien qu'elles vont même parfois jusqu'à déléguer à ceux-ci certaines tâches de cadres, par exemple, embaucher et congédier des employés et leur imposer des mesures disciplinaires.

D'autres entreprises encore insistent pour que les relations avec les syndicats soient considérées comme partie des fonctions des cadres d'exécution. Cette attitude est courante dans la plupart des petites entreprises où l'on a recours à des spécialistes en droit ou en relations avec les employés sur une base strictement consultative.

Il est plus facile d'établir de bonnes relations, lorsque le soin de s'occuper des relations avec les syndicats est confié à la personne qui se trouve le plus près de la source du problème. Le spécialiste des relations industrielles devrait n'avoir qu'à veiller à l'application des lignes de conduite, à s'occuper des secteurs en crise au palier international ou d'autres points saillants, délicats sur le plan "politique". Le conseiller juridique n'est vraiment utile que dans la mesure où il se borne à son rôle de conseiller. Les contremaîtres et les surveillants d'usine ne peuvent pas améliorer leur réputation en tant qu'administrateurs déterminés à entretenir un climat de bonnes relations, s'ils recourent trop souvent aux services de spécialistes techniques ou juridiques dans leurs relations avec les employés.



Conflit ou collusion



Les relations syndicales-patronales peuvent se situer à divers stades entre le conflit destructeur et la collusion entre l'employeur et le syndicat. Le premier se caractérise par une attitude extrémiste et suppose un milieu fortement orienté vers la production.

L'employeur, dans ces cas-là, a souvent recours à des spécialistes en droit pour interpréter et régir ses relations avec le syndicat. Lorsque c'est le cas, la souplesse dans la solution des problèmes disparaît et les surveillants d'exécution comme les spécialistes des relations industrielles doivent s'en tenir aux règles établies.

Lorsqu'il s'agit d'un conflit réprimé, l'employeur reconnaît l'existence de rapports tripartites entre l'employé, le syndicat et lui. Il essaie de comprendre dans ces rapports le rôle du syndicat. Il accepte ce rôle, respecte la dignité de l'employé et accorde une haute priorité aux conditions de travail. L'employeur devrait adopter une attitude de collaboration. Aller plus loin, dans le sens de la collusion, nuirait aux relations et mènerait à une cogestion hasardeuse ainsi qu'à un partage des droits et obligations de l'employeur. La dernière étape, soit la collusion, enfreint les principes de base, au détriment des employés et des propriétaires de la société.

Des relations fondées sur la collaboration supposent l'acceptation de la présence du syndicat et la reconnaissance du fait que l'employeur, l'employé et le syndicat ont chacun un rôle à jouer. Pour l'employeur, il s'agit de diriger l'entreprise de façon à satisfaire à ses objectifs, à réaliser des profits, et le reste. Le syndicat doit, pour sa part, représenter les intérêts des employés dans leur milieu de travail. Par un effort commun, les parties doivent tenter de réduire le nombre des conflits d'ordre juridique et technique et prêter l'oreille aux propositions de l'une ou l'autre, aux fins de résoudre, de façon constructive, les problèmes qui surgissent.

La négociation collective: comment en assurer le succès

La négociation collective est le procédé auquel recourent le syndicat et l'employeur pour fixer les salaires, les heures et d'autres conditions de travail. Il en résulte habituellement un contrat écrit applicable à tous les employés du groupe de négociation, durant une période déterminée.

Parfois, cependant, les parties sont incapables de parvenir à un accord; des situations litigieuses peuvent surgir, se soldant par une grève de la part des travailleurs ou un lock-out du côté de l'employeur. L'article qui suit, publié d'abord dans le *Board of Trade Journal* de la région métropolitaine de Toronto, explique comment les deux parties peuvent assurer la réussite de la négociation collective. La direction de la revue en a autorisé la réimpression.

La négociation collective: comment en assurer le succès , par W. A. Correll, directeur des relations industrielles à la société International Nickel.

L'établissement de solides relations syndicales-patronales avant le début des négociations, voilà le secret d'une négociation collective fructueuse. Ces relations peuvent varier d'un extrême à l'autre allant du désaccord à la simple collusion. Il incombe donc à l'employeur de modifier la situation.

Relations

L'employeur, qui a de la difficulté à s'entendre avec les syndicats à la table de négociation d'une année à l'autre, aurait intérêt à réviser attentivement son programme et ses procédures en matière de relations syndicales. Des négociations réussies tiennent à de saines relations syndicales-patronales, pratiquées de façon soutenue. Le processus de négociation reflète la qualité de ces relations. Il y aura lieu d'améliorer ces dernières, si les négociations se révèlent longues et ardues. Les rapports quotidiens, pendant l'application de la convention, réclament une analyse soignée permettant de découvrir les lacunes dans le programme ou la procédure qui pourraient entraver de bonnes relations.

Information Canada
Ottawa, 1975
N° de cat.: L82-30 / 1975
Bulman Bros. (1968) Ltd.
06KX. 27114-4-8557



La négociation collective: comment en assurer le succès



Travail
Canada
Labour
Canada

